



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

**Sénégal**  
20**50**

Agenda National de Transformation

**01** Diagnostic

**02** Cadre stratégique

**03** Mise en oeuvre

Stratégie nationale de Développement  
2025 - 2029

1<sup>ère</sup> édition de la Conférence des Administrateurs et Managers Publics (CAMP)

Lundi 20 janvier 2024



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

**Sénégal**  
20**50**

**Agenda National de Transformation**

**01**

**Diagnostic**

# 1 – Diagnostic : Situation économique



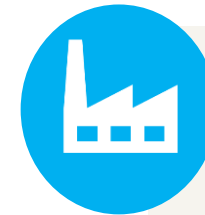
**CROISSANCE ÉCONOMIQUE :**  
3,2% de 1960 à 2023 ;



**PIB/TÊTE :**  
1660\$ en 2023 (Atlas method) ;



**SECTEUR PRIMAIRE :** 16% du PIB  
(population occupée : 47%) ;  
**DÉFIS :** productivité, maîtrise de l'eau,  
changement climatique.



**SECTEUR MANUFACTURIER EN DÉCLIN :**  
de 18,8% du PIB en 2014 à 16,4% en  
2023 ; faible tissu industriel.



**SECTEUR TERTIAIRE :** 58,2% du PIB ;  
**DÉFIS :** l'informalité et le déficit  
d'infrastructures dans les villes.



**LIBERTÉ ÉCONOMIQUE FAIBLE :**  
129<sup>e</sup> position du Sénégal sur 166 pays en  
2022 (environnement des affaires pas  
suffisamment favorable).



**ÉPARGNE INTÉRIEURE FAIBLE :**  
inférieure à 20% du PIB.



**INVESTISSEMENTS PEU PRODUCTIFS :**  
Stagnation de la productivité depuis plus  
de 15 ans.

# 1 – Diagnostic : Situation économique



**LÉGÈRE AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ-PRIX DEPUIS 2000 :** faible amélioration du TCER de **6,8%** entre 2000 et 2023 : appréciation du TCEN de **29%**, atténuée par un différentiel d'inflation favorable (discipline monétaire).



**DÉFICIT STRUCTUREL DU COMPTE EXTÉRIEUR COURANT :** a toujours été au-dessus de **5%** du PIB.



**DÉFICIT CONTINU DE LA BALANCE COMMERCIALE :** passant de **14,9%** en 2014 à **25%** en 2023.

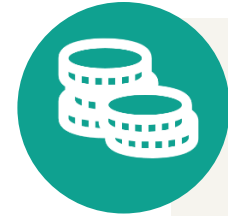


**FLUX D'IDE EN HAUSSE CONTINUE :** de **2%** à **9,6%** du PIB entre 2014 et 2023 (Mines, pétrole et gaz (36,3%)).



**RÉSERVES :** **4,6** mois d'importations En moyenne sur la période 2014-2023.

# 1 – Diagnostic : Situation économique



## SOLDE BUDGÉTAIRE STRUCTURELLEMENT DÉFICITAIRE :

- **déficit public** > à **3%** du PIB depuis l'indépendance ;
- estimé sur les **05 dernières années 2019-2023** : **10,4% du PIB** (situation révisée des finances publiques) ;
- **déficits jumeaux**.



## UN CYCLE D'ENDETTEMENT :

- **3 crises cycliques d'endettement (tous les 20 ans)** : (i) P.A.S (1979) ; (ii) PPTTE (2000) et (iii) risque modéré de surendettement depuis 2020 ;
- **accumulation rapide de la Dette publique** : encours de la dette publique, passe de **40% en 2012 à 83,7% du PIB en 2023** ; voire plus ;
- **service de la dette élevé** : **56,9%** des recettes internes en 2023.

### CAUSES :

- **Inflation de projets** : entre 600 et 900 du PAP1 au PAP3 ;
- Projets essentiellement **publics** ;
- **Inefficience** dans la dépense.

# 1 – Diagnostic : Capital humain faible et modèle social inéquitable

INEGALITE SOCIALE ET FAIBLESSE DU  
CAPITAL HUMAIN



**FAIBLE ICH (0,42)** : comparé au Kenya (0,55) et à la Malaisie (0,59).



**PAUVRETÉ ENCORE PRÉSENTE : 37,5%** en 2021. Elle est essentiellement rurale (**75,4% des pauvres**).



**FAIBLE COUVERTURE DE LA PROTECTION SOCIALE** : < à **10%** de la population active et **15%** des personnes âgées bénéficient d'une pension.



**PROGRÈS ENREGISTRÉS** : baisse de la mortalité maternelle, contrastés par l'émergence des MNT.



**FAIBLE IDH (0,511)** en 2023 : parmi les 25 derniers pays.



**DISPARITÉS TERRITORIALES PERSISTANTES** : Dakar (**46,2% du PIB/tête**) et Thiès, Diourbel, Kaolack et Saint-Louis, concentrent **71,5%** de la richesse nationale.



**SYSTÈME ÉDUCATIF INEFFICACE** : abandons élevés sur le cycle général et un cycle de FPT timide (**671 apprenants pour 100 000 habitants** en 2023).



**DISPARITÉS DE GENRE EN MATIÈRE D'ACCÈS À L'EMPLOI** : taux d'emploi des hommes (**60,3%**) ; double de celui des femmes (**30,5%**).

# 1 – Diagnostic : Un modèle de gouvernance fragilisé



**FAIBLE DÉCONCENTRATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.**



**BAISSE DE LA CONFIANCE DES CITOYENS DANS LES INSTITUTIONS :**

**-25%** de la perception des citoyens de l'Administration publique entre 2013 et 2021.



**SURPOPULATION CARCÉRALE : 237%** en 2021 ; **46%** des dossiers en instances de jugement.



**INTÉGRATION RÉGIONALE À RENFORCER ET À PROMOUVOIR.**



**INEFFICACITÉ DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, MALGRÉ L'ACTE III DE LA DÉCENTRALISATION NON ABOUTIE.**



**PRÉOCCUPATIONS CROISSANTES CONCERNANT LA TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE : baisse de 17,6%** sur la période 2017-2023.



**PERSISTANCE DE LA CORRUPTION : Sénégal dans la zone rouge :** Indice Perception Corruption stable à 44/100.



**DÉFIS SÉCURITAIRES :** Sécurité maritime, routière, surveillance des frontières et lutte contre les fléaux.



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

**Sénégal**  
20**50**

Agenda National de Transformation

**02**

**Cadre stratégique**

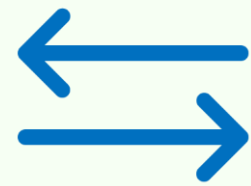
Stratégie nationale de Développement

**2025 - 2029**

## 2 - Cadre stratégique : La rupture

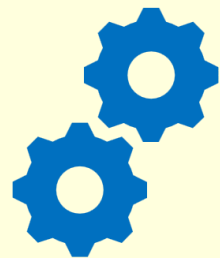
### NÉCESSITÉ DE CHANGEMENT DE PARADIGME

#### TRANSITION VERS :



- un **modèle de développement** porté par le **secteur privé** et *non générateur de surendettement* ;
- une plus **grande responsabilisation des populations et des territoires** ;
- la **définition d'un pacte national** fondé sur : (i) la **probité et l'intégrité** des autorités publiques (« *Jub, Jubal, Jubbanti* ») et (ii) le **civisme et la citoyenneté** des acteurs non étatiques.

#### TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE, SOUS LE SCEAU :



- du renforcement de la **Souveraineté économique** ;
- du développement des **Pôles territoriaux (primauté du local sur le sectoriel)** et de leurs **Villes épicentres** ;
- de l'émancipation des **Populations**.



**LIBÉRATION DES ÉNERGIES** : *Viatique* « **Jub, Jubal, Jubbanti** »



# Agenda national de transformation



Déclinaison territoriale

- PNADT
- Stratégie pôle / Plans locaux de développement

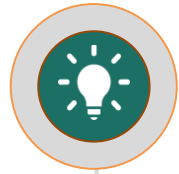
Déclinaison Sectorielle

- Stratégies filières
- LPS
- DPPD



# 2 - Cadre stratégique : Vision, Objectif et Axes stratégiques

VISION  
2050



Un Sénégal Souverain, Juste et Prospère et ancré dans des valeurs fortes

Masterplan  
2025-2034



Redresser

Impulser

Accélérer

Objectif  
global  
(5 ans)



Promouvoir un développement endogène et durable, porté par des territoires responsabilisés, viables et compétitifs, et jetant les bases de la Souveraineté.

4  
AXES



1 - Économie  
compétitive



2 - Capital humain de  
qualité et Equité sociale

4 - Bonne Gouvernance  
et Engagement africain

3 - Aménagement et  
Développement  
durables



## 2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



Axe  
01

Economie  
Compétitive



1. Développer des moteurs de croissance dans des pôles territoriaux compétitifs



4. Construire un cadre des affaires attractif et de liberté économique pour le secteur privé national et l'investissement étranger



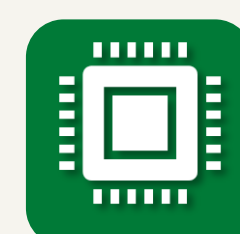
2. Mettre en place un cadre macro-économique soutenable



5. Bâtir un système de recherche et d'innovation (R&I) dynamique



3. Développer le financement domestique et les financements innovants



6. Accélérer la révolution numérique de l'économie

\*\*\*\* L'économie sénégalaise compétitive s'appuiera sur des filières stratégiques autour de quatre (4) grands moteurs de croissance pour la transformation du Sénégal.

1

Industries  
extractives

2

Industries  
agroalimentaires

3

Industries  
manufacturières

4

Services à valeur  
ajoutée



## 2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS) / Moteurs de croissance



**OS 1. Développer des moteurs de croissance dans des pôles territoires compétitifs**  
*(Doomed to choose)*



Axe  
01

Economie  
Compétitive

1

**Industries  
extractives**

Hydrocarbures  
& pétrochimie

Phosphates

Matériaux de  
construction

Fer  
& métallurgie

2

**Industries  
agro  
alimentaires**

Céréales

Arachides &  
oléagineux

Horticulture

Produits de  
l'élevage

Produits  
halieutiques

Produits  
forestiers non  
ligneux

Sel

3

**Industries  
manufacturières**

Industries chimiques  
& pharmaceutiques

Cuir & textile

Industries  
d'assemblage

Industrie de  
recyclage

4

**Services à  
valeur ajoutée**

Numérique

Tourisme

Industries  
culturelles  
&  
créatives



# Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



Capital humain  
de qualité et  
Équité sociale



1. Asseoir un système d'éducation et de formation professionnelle et technique de qualité



2. Mobiliser la diaspora autour de l'agenda national de transformation



3. Mettre en place un système performant de santé et accessible à tous



4. Construire un système de protection sociale inclusif et efficient



5. Renforcer l'accès aux services sociaux de base



6. Mettre en place une politique d'emploi efficace



7. Promouvoir l'activité sportive



8. Renforcer la vitalité de la culture sénégalaise



## 2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



**Aménagement et  
Développement  
durables**



**1. Assurer un  
Aménagement durable  
des territoires et une  
urbanisation organisée**



**3. Conduire une transition  
énergétique juste et  
équitable**



**5. Mettre en place des  
infrastructures de  
connectivité**



**2. Promouvoir une  
gestion durable des  
écosystèmes naturels**



**4. Promouvoir des modes  
de production et de  
consommation durables**



**6. Soutenir l'économie  
sociale et solidaire**

# Aménagement durable et urbanisation planifiée

## 08 PÔLES

Nord

Diourbel-Louga

Nord-Est

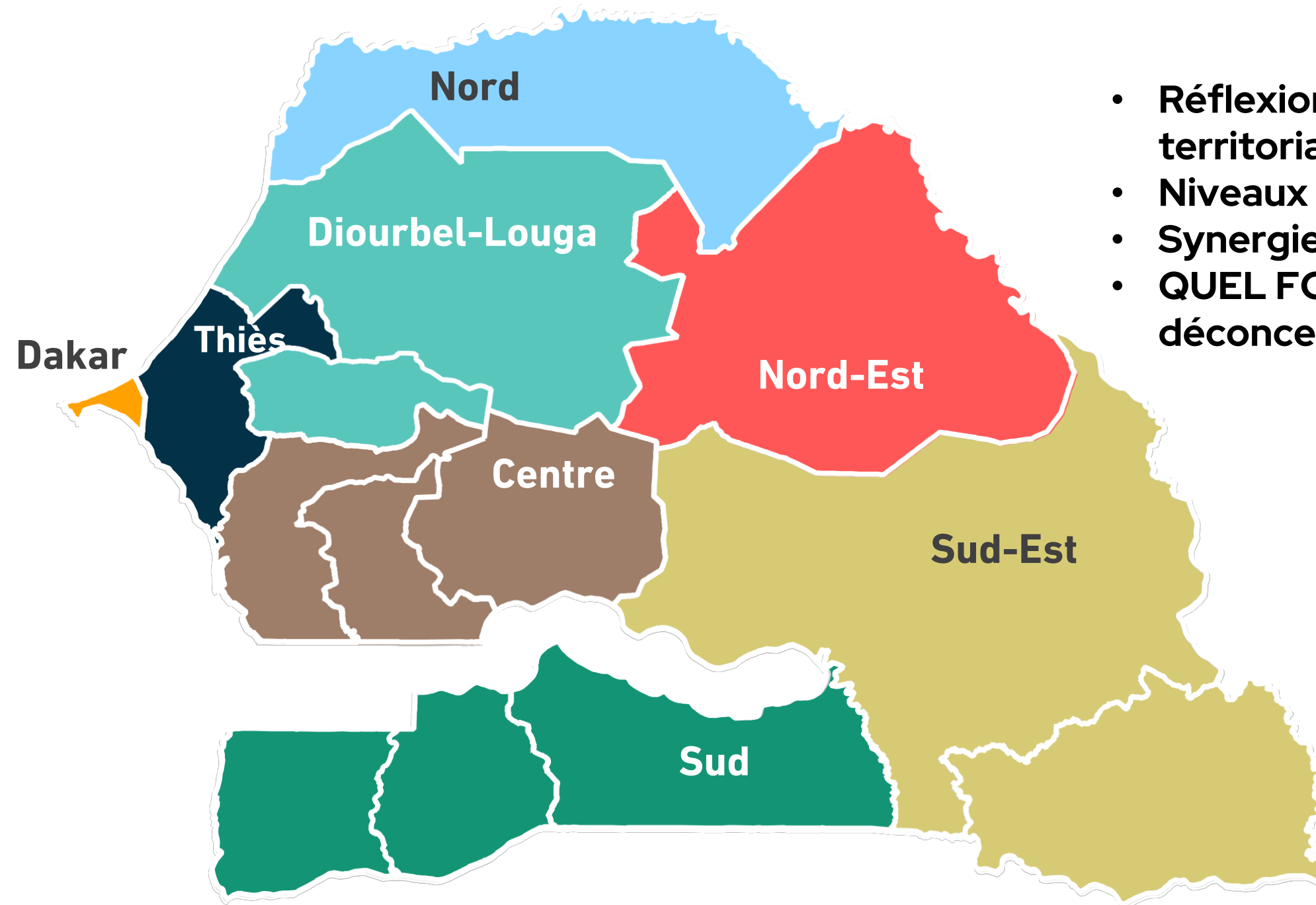
Sud-Est

Sud

Centre

Thiès

Dakar



## DÉFIS :

- Réflexion sur la planification territoriale (Gouv., Elus territ., etc.);
- Niveaux central, sectoriel et territ.
- Synergie coordination entre régions
- **QUEL FORMAT :**  
déconcentration/décentralisation ?

Un aménagement durable et une urbanisation planifiée, alignés sur les plans locaux de développement, renforceront les infrastructures et le capital humain pour accélérer l'industrialisation des pôles. La politique industrielle pourra exploiter les opportunités liées aux ressources naturelles tout en soutenant l'économie sociale et solidaire du territoire.

## 2 - Cadre stratégique : Objectifs stratégiques (OS)



Axe  
04

Bonne  
Gouvernance  
et Engagement  
africain



1. Consolider l'Etat de  
droit et la protection  
du Citoyen



3. Réformer  
l'Administration publique  
centrale et décentralisée



5. Renforcer la sécurité  
nationale



2. Réformer les  
Institutions nationales



4. Renforcer le Civisme, la  
Citoyenneté et la  
Démocratie participative



6. Impulser les réformes et  
projets nécessaires au  
renforcement de  
l'intégration Africaine



RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

**Sénégal**  
20**50**

Agenda National de Transformation

**03**

**Mise en oeuvre**

Stratégie nationale de Développement

**2025 - 2029**

# 3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

## PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029



**CONTEXTE ÉCONOMIQUE FAVORABLE** : exploitation des hydrocarbures.



**CROISSANCE ÉCONOMIQUE (2025-2029) DE 6,5%, CONTRE 5,3% SUR 2014-2023 (avec un pic de 9,7% en 2025) :**

- amélioration de l'efficacité de l'investissement de 25% ;
- contribution positive de l'innovation à la croissance (1,6% contre -0,1% les 10 dernières années).

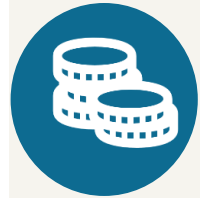


**INFLATION PRÉVUE À 2,3% ENTRE 2025 ET 2029 :**

- approvisionnement correct du marché ;
- renforcement de la régulation du marché.

# 3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

## PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029 (suite)



### POSITION EXTÉRIEURE :

- **amélioration de la balance commerciale** : déficit de **8,9%** du PIB en 2029, contre plus de **20%** en 2023 ;
- **réduction du déficit courant** : **4,1%** du PIB en moyenne (2025-2029), contre **10,3%** (2014-2023) ;
- **hausse continue des réserves en mois d'importations** : de **4,6** sur 2014-2023 à **5,2** en 2029.



### AU PLAN MACRO-BUDGÉTAIRE :

- **réduction du déficit à 3% du PIB à partir de 2026 voire 2027 au plus tard (selon les scénarios d'assainissement de la situation des finances publiques) :**
  - **recettes fiscales en augmentation** (élargissement progressif de l'assiette) ;
  - **recettes non fiscales en amélioration** (Évaluation préalable, Meilleure négociation des contrats) ;
  - **meilleur ciblage des subventions** ;
  - **meilleure gestion des investissements publics** (*maturation, sélection, suivi-évaluation*).

# 3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

## PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029 (suite)



### STRATÉGIE D'ENDETTEMENT :

- mise en place **d'un dispositif de suivi des flux de financement public** ;
- développement d'une **Stratégie dynamique d'intervention dans le marché des titres publics** ;
- **baisse du recours aux prêts commerciaux** : les tirages nets passent de **8%** en 2023 à **3%** en 2029 ;
- plus grand **recours à l'épargne nationale** pour le financement du développement/**Patriotes Bonds**.







**REPROFILAGE DE LA DETTE PUBLIQUE** : baisse de 13% du PIB de l'encours de la dette.

*Réduction, de moitié, du poids de la dette du secteur parapublic.*

# 3 - Cadre de mise en œuvre : Cadrage macroéconomique

## PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES 2025-2029 (suite)

-  **Financement bancaire** : passe de **33,4%** du PIB sur **2014-2023** à **40%** en **2029**.
-  **Approfondissement du marché financier** : la liquidité globale passe de **42,3%** sur **2014-2023** à **51%** en **2029**.
-  **Financement des PME** : de l'ordre de **9%** du total des crédits à **14%**.
-  **Financement à long terme** : **15%** du total des crédits en 2029, contre **11%** en 2022.

# 3 - Cadre de mise en œuvre

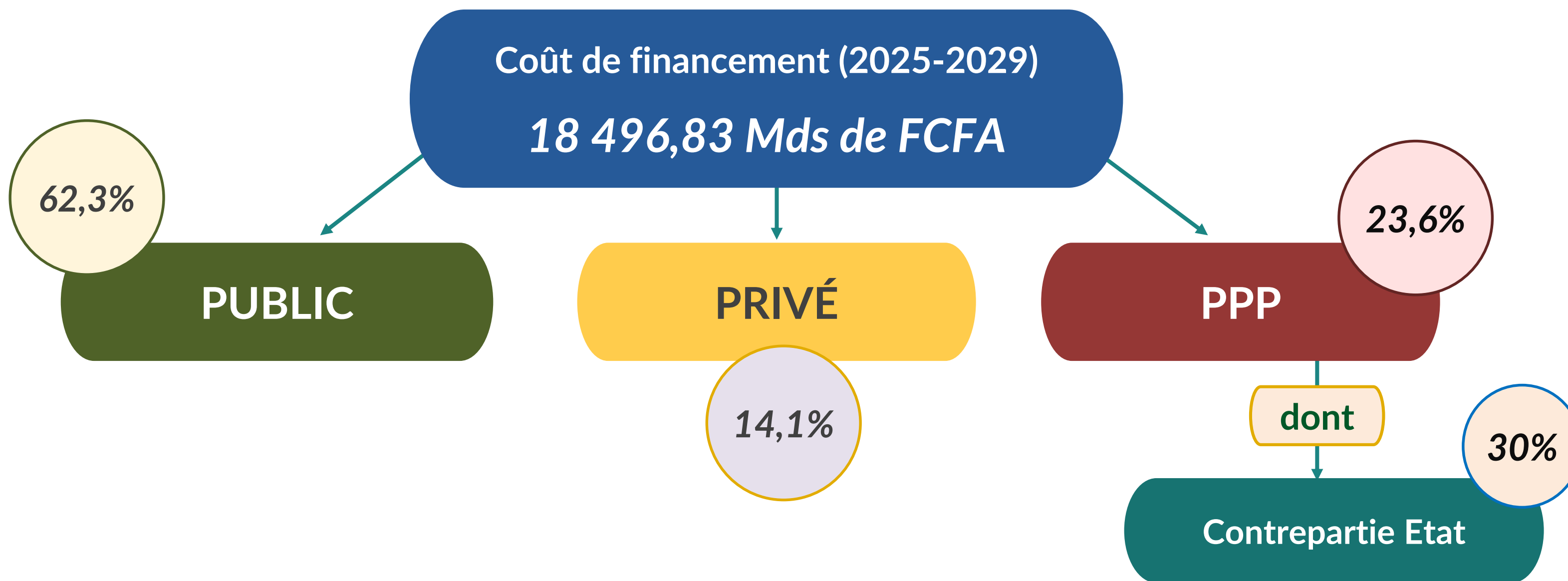
## QUELQUES INDICATEURS D'IMPACTS

INDICATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES	SITUATION INITIALE		CIBLE 2029
	ANNÉE	VALEUR	
RNB/habitant, Atlas méthode (courant US\$)	2023	1 660	<b>2 468</b>
Exportations en % du PIB	2023	23%	<b>25,6%</b>
Ratio de dette en % du PIB	2023	84%	<b>70%</b>
Indice Global de Gouvernance (WGI) (indice)	2022	0,50	<b>0,553</b>
IDH	2022	0,511	<b>0,581</b>
Espérance de vie à la naissance (années)	2023	68,90	<b>72,49</b>
Accès à l'électricité (en %)	2022	86%	<b>100%</b>
Accès à l'eau potable (en %)	2022	97%	<b>100%</b>
Accès à un assainissement amélioré (service de base)	2023	62,6%	<b>82,6%</b>
Energie renouvelable dans le mixte (%)	2022	30%	<b>40%</b>



# 3 - Cadre de mise en œuvre

## COÛTS ET RÉPARTITION DU FINANCEMENT (2025-2029)



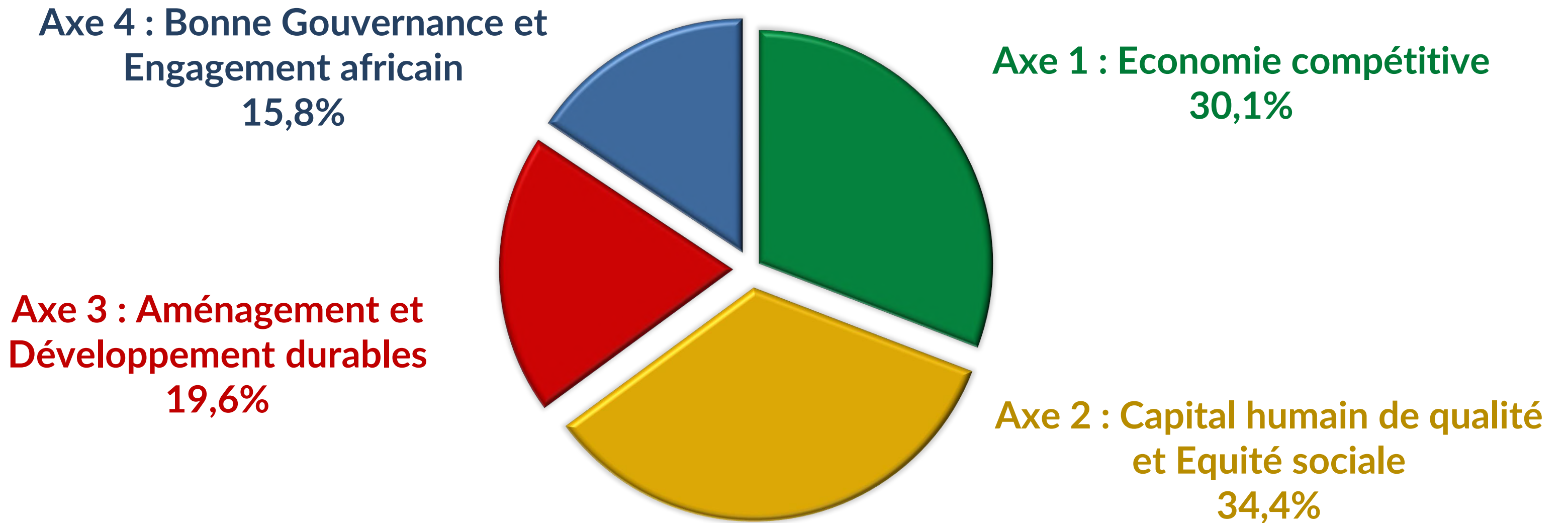
- Gap de financement Privé à rechercher : **(Roadshow)**



# 3 - Cadre de mise en œuvre

## RÉPARTITION DU FINANCEMENT (2025-2029) *(suite)*

Répartition des investissements publics par axe :



Source : DGPPE, 2024.

**L'HUMAIN au cœur de l'Agenda**



# PAQUETS DE RÉFORMES STRATÉGIQUES



## DÉCENTRALISATION :

1. renforcement de la gouvernance territoriale (érection de pôles en CT) ;
2. autonomie accrue pour les CT ;
3. participation citoyenne.



## RÉFORMES DES FINANCES PUBLIQUES (FISCALE ET BUDGÉTAIRE) :

1. simplification et modernisation du système fiscal ;
2. optimisation des dépenses publiques (ciblage des subventions, centrales d'achat) ;
3. renforcement de la transparence dans la gestion budgétaire.



## RÉFORME FONCIÈRE :

1. sécurisation des droits fonciers des populations urbaines et rurales ;
2. promotion des revenus locatifs sur le foncier rural ;
3. facilitation de l'investissement privé dans l'agriculture.

# PAQUETS DE RÉFORMES STRATÉGIQUES *(suite)*



## JUSTICE :

- Révision du Code pénal ;
- Révision du code de la famille ;
- Digitalisation des services de la Justice.



## CIVISME ET CITOYENNETÉ :

- Définition d'une politique nationale de promotion du civisme et de la citoyenneté ;
- Observatoire de la citoyenneté et du civisme ;



## DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ :

- Amélioration de l'environnement des affaires ;
- Déclinaison de la stratégie au niveau des pôles ;
- Mise à l'échelle des PPPs.

# PAQUETS DE RÉFORMES FINANCIÈRES STRATÉGIQUES

La réussite de cette stratégie passera par **des réformes du secteur financier domestique et régional** à travers notamment:



**APPROFONDISSEMENT DU MARCHÉ FINANCIER**  
(dynamisation du marché secondaire, intégration de non résidents)



**PROMOTION ET L'ENCADREMENT DU FINANCEMENT COMMUNAUTAIRE**



**AMÉLIORATION DE L'INCLUSION FINANCIÈRE PAR LA DIGITALISATION**



**MOBILISATION DE L'ÉPARGNE :**

- éducation financière ;
- incitation fiscale ;
- Produits d'épargne attractifs.



## FINANCEMENTS INNOVANTS :

- organismes de placement collectif (OPC) de type conventionnel ou islamique ;
- fonds d'investissement alternatif ;
- finance islamique banques et microfinance islamique ;
- Patriotes Bonds et autres financements innovants ;
- vert, bleu, etc.



**TITRISATION DE PRODUITS STRATÉGIQUES (AGRICOLE, CHEPTTEL, ETC.)**



**MICROFINANCE :**  
refinancement des IMF



**PROMOTION DE L'ASSURANCE-VIE/FAMILLE POUR CAPTER DES RESSOURCES LONGUES**



# Rôle des acteurs-clés

## LA NOUVELLE DOCTRINE DU SECTEUR PUBLIC :

“ Le secteur public comme levier de la transformation systémique ”

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DOIT :

- promouvoir la culture du résultat ;
- assurer un service public de qualité aux usagers ;
- veiller à ce qu'un service public de qualité soit fourni aux usagers et financé par :
  - **les bénéficiaires** eux-mêmes (civisme fiscal, citoyenneté et PPP à paiement usager) ou;
  - **le secteur privé** (via des délégations de service public sous forme de PPP lorsque c'est plus efficace) ;
- garantir un meilleur suivi-évaluation des politiques publiques mises en œuvre ;
- identifier et renforcer la gouvernance dans les secteurs clés (éducation, santé, etc.) ;
- mettre en place une meilleure politique de régulation des secteurs économiques ;
- faire éclore une Administration déconcentrée d'un nouveau type (proximité, veille, suivi, coordination, etc.).



# Cadre de mise en œuvre : Dispositif de suivi-évaluation



## Suivi opérationnel :

1. Portefeuille de projets et programmes
2. Matrice de réformes
3. Secteur parapublic



## Suivi stratégique :

1. Indicateurs de performance
2. Indicateurs d'impact
3. Veille stratégique

## Dispositif d'Evaluation



## Evaluation des projets et programmes :

1. *Ex ante*
2. A mi-parcours
3. Finale
4. Impact



## Evaluation des politiques par :

1. Les bénéficiaires
2. Les institutions publiques
3. Les pairs

**Réformer le dispositif (CASE) pour mettre en place un nouveau cadre de suivi-évaluation qui définit les rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués, avec une coordination efficace.**





RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

# *Sénégal* 2050

Agenda National de Transformation

**Merci de votre  
aimable attention!**